

## Outsourcing

Die Mehrheit von KMUs aus allen Industriebereichen in der Schweiz machen sich laut einer unlängst veröffentlichten Studie Gedanken darüber, Teile Ihrer Produktionskette auszulagern. Wir können davon ausgehen, dass in den nächsten 5 Jahren viele Unternehmen Partnerschaften mit Firmen in Mittel- und Osteuropa eingehen wollen und werden.

Diese Unternehmen schaffen aus unserer Sicht mit diesem Schritt 3 Tatsachen:

1. Sie produzieren in einem betriebswirtschaftlich attraktiven Umfeld und erhalten gute bis sehr gute Ergebnisse. Studien jüngster Zeit belegen diese Erfahrungen.
2. Sie legen den Grundstein für weitere Auslagerungen neben den klassischen Bereichen „Fertigung“ und „Montage“. Konkrete Erfahrungen zeigen wiederum, dass Firmen, welche einmal einen Teil auslagern, später weitere Produktionsschritte „outsourcen“.
3. Sie sind in einem Markt präsent, der ihnen in Zukunft auch als Ausgangsbasis zu neuen Absatzmärkten dienen kann. Insofern ist bei Auslagerungsentscheidungen nicht nur der entsprechende „Heimmarkt“ zu berücksichtigen.

Nun – mit Internet und verschiedenen Organisationen ist es einigermaßen leicht, Adressen und mögliche Partnerfirmen vorgeschlagen zu bekommen. Nur – was kann eine Unternehmen mit einer längeren Adressliste konkret anfangen?

Da der Schritt einer Auslagerung eine aufwendige und oftmals teure Unternehmensentwicklung darstellt, lohnt es sich, eine seriöse, vom CEO eines Unternehmens direkt initiierte Projektorganisation aufzubauen.

Fast keine Firma, welche den Schritt zur Auslagerung einmal vollzogen hat, macht ihn wieder rückgängig. Das bedeutet, dass die Partnerschaften langfristig sind. Die Zusammenarbeit ist oft von Dauer, auch wenn sie nicht den anfänglich gemachten Vorstellungen der Initianten entspricht.

Es steht ausser Zweifel, dass eine von Fehlern und Korrekturen geprägte und beeinflusste Entwicklung bei Auslagerungen nervenaufreibend, frustrierend und teuer werden kann. Der Einbezug von professionellen, externen Projektmanagern für diesen wichtigen Schritt lohnt und rechnet sich auch für KMUs.

In einigen wichtigen Bereichen eines Projekts „Auslagerung“ können Personen vor Ort oder externe Projektleute wertvolle Dienstleistungen erbringen.

Die Auswahl der geeigneten Unternehmensstandorte hängt z.B. direkt mit den Zielen zusammen, welche durch die Auslagerung erreicht werden wollen. Ausgearbeitete Bewertungskriterien helfen den Entscheidungsträgern, möglichst zielorientiert vorzugehen. Langfristig gesehen sind aber auch kaum messbare Grössen von Bedeutung, wie persönliche Beziehungen, emotionale Befindlichkeit oder eigene Intuition. Vielfach ist es sinn-

voll, nicht den preisgünstigsten Rahmenbedingungen, sondern dem verwandtesten Management-Verständnis den Vorzug zu geben.

Das Management des Transformationsprozesses ist eine Funktion, die sehr oft durch Personen vor Ort sinnvoll unterstützt oder geleitet werden kann. Ein entsprechender Erfahrungshintergrund hilft, auftretende Hindernisse mit Partnern, Behörden und Mitbewerbern vorherzusehen und durch geeignete Massnahmen aus dem Weg zu räumen oder Alternativen umzusetzen.

Allen Unternehmern ist klar, dass nur mit Verträgen und schriftlichen Vereinbarungen eine sinnvolle Zusammenarbeitsbasis entstehen kann. Aber, wie steht es denn mit der Bedeutung schriftlicher Abmachungen im Land des potentiellen Partners?

Nicht immer ist ein 100-Seiten Vertrag zwingend besser als ein kurzes, konzentriertes Rahmenabkommen, welches überschau- und kontrollierbar ist und bleibt. Und nicht immer ist eine direkte, finanzielle Beteiligung an einer Partnerfirma von Wichtigkeit und unabdingbarer Notwendigkeit. Viele dieser Fragen brauchen Zeit und Geld, wenn sie ungeplant geschehen und das auslagernde Unternehmen von aktuellen Problemen in der Zusammenarbeit zum Handeln getrieben wird.

Auslagerungen sind keine riskanten Abenteuer, welche im schlimmsten Fall unendlich viele Kosten verursachen. Mit einem in Phasen aufgeteilten Vorgehen sind notwendige Ressourcen abschätzbar und die anfallenden Aufwände planbar. Ein Restrisiko bleibt immer, aber Erfahrungen belegen, dass die Initiativen in den meisten Fällen positive Ergebnisse zeitigen.

*November 2004, DSI, Fargate-Satellit Littauen/Bulgarien*